

La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000*

Sugey Luz Caicedo L. y Marisol Caldas G.**

Resumen

La cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de calidad, en la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implementación y mantenimiento en el tiempo. Entre estos elementos es posible mencionar el compromiso de la alta dirección, el enfoque hacia el cliente, la participación y el autocontrol, el aprendizaje del error, la comunicación directa y permanente, el liderazgo, la estructura flexible y adaptable, el clima organizacional agradable, la innovación y la creatividad, la motivación, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional; dichos elementos fueron analizados a través de un estudio realizado en cuatro organizaciones que han implementado un sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9000 y que cuentan con culturas organizacionales con diferentes grados de madurez, como son INCOLBESTOS S.A., HILACOL S.A., COMPENSAR E INDUCARTON, del cual se obtuvieron conclusiones y recomendaciones de interés para aquellas organizaciones que busquen que la calidad haga parte de su filosofía empresarial y esté presente en los procesos adelantados en su interior, logrando un acercamiento con los fundamentos teóricos que sustentan la creación de una cultura organizacional enfocada hacia la calidad, y siendo un medio para aprender de la experiencia de empresas que han tomado la decisión de implementar un sistema de esta naturaleza.

Palabras clave

Cultura organizacional, calidad, sistema de gestión de calidad, implementación, mantenimiento, certificación, ISO 9000, compromiso de la alta dirección, enfoque hacia el cliente.

Introducción

En los últimos años ha crecido la preocupación por parte de las empresas colombianas de ofrecer productos y servicios de calidad como estrategia para lograr una mayor competitividad y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional. Una de las formas de alcanzar tal objetivo ha sido la adopción de herramientas de gestión que buscan incorporar la calidad en el interior de los procesos adelantados por las organizaciones, las cuales no

deben ir en contra de las bases que fundamentan la cultura corporativa con el fin de ser implementadas y mantenidas de manera exitosa.

A pesar del gran significado que encierra esta cultura corporativa dentro de las ciencias administrativas, son pocas las investigaciones adelantadas sobre el tema en empresas nacionales, siendo abordada principalmente por la antropología, la sociología y la psicología industrial y definida de la siguiente forma:

* Este artículo es resultado de la investigación realizada para optar al título de administradoras de empresas, con la monografía meritosa titulada *La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9000*, dirigida por la profesora Patricia Amortegui, y cuyos evalua-

dores fueron los profesores Luz Alexandra Montoya y José Stalin Rojas. Fue recibido en septiembre y aprobado definitivamente en noviembre de 2002.

** Administradoras de empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. slcaicedo@hotmail.com y solmary80@hotmail.com

“el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (Casares y Siliceo, 1996, p. 26).

Se puede afirmar que para cualquier organización la cultura representa su identidad y personalidad, además de constituir la forma como la empresa responde ante las condiciones cambiantes del entorno, distinguiéndola de las demás organizaciones, tanto del sector como de la industria en general. Es aquí donde cobra gran importancia el estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional a la hora de introducir procesos de cambio en el interior de las empresas, como puede ser la implementación de un sistema de gestión de calidad que contribuya a dirigir las de una forma más estructurada y a alcanzar objetivos preestablecidos, con el fin de determinar en qué medida dicha cultura apoya el direccionamiento de los esfuerzos en torno a la **satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente** y de qué manera se puede convertir en un factor que facilita u obstaculiza la adopción y desarrollo del sistema en el tiempo.

Cultura organizacional enfocada hacia la calidad

En las organizaciones la calidad ha evolucionado hasta convertirse hoy en día en un mecanismo encaminado a mejorar tanto la productividad, la eficiencia y la eficacia, como la percepción y el reconocimiento de los bienes y servicios por parte de los consumidores dentro del mercado. De esta forma, la organización que cuenta con una cultura orientada hacia la calidad se caracteriza por tener una misión compartida por todos sus miembros y una visión a largo plazo plasmada en sus objetivos y estrategias, por considerarse a sí misma como una gran familia y dar gran importancia al factor humano y a las necesidades de los clientes tanto internos como externos, por orientar al personal hacia la calidad y competitividad a través de procesos continuos de capacitación y educación, por desarrollar programas de mejora continua enfocados hacia el personal, el cliente y los procesos, por fortalecer el trabajo en equipo y los elementos culturales que conducen al mejoramiento del clima organizacional, por contar con una comunicación permanente y un lenguaje o jerga común, y por poseer principios y valores culturales claramente definidos que son comprendidos y compartidos por todos, siendo coherentes con las necesidades de su entorno.

Esta nueva cultura tiene en cuenta simultáneamente dos aspectos: por un lado, la parte técnica y formal de la calidad, denominada sistemas de calidad, y por el otro, la parte humana vista como factor estratégico de competitividad y productividad, siendo necesaria la creación de un ambiente favorable que fomente la motivación, la participación, la iniciativa, la autonomía, la innovación, la lealtad, el compromiso, el desarrollo de fortalezas, el aprovechamiento de talentos, la comunicación, el respeto, la confianza, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, y la satisfacción del cliente tanto interno como externo. De esta forma, la empresa como ente social debe preocuparse por conocer a sus empleados y por crearles significado, logrando que se sientan orgullosos de sí mismos y de su trabajo, sin buscar que sean ellos quienes se amolden a esquemas preestablecidos en donde no se tenga en cuenta sus intereses.

Peters y Waterman concluyen que las organizaciones excelentes dan gran importancia a la calidad, halagando a sus clientes, escuchando las argumentaciones de sus empleados y tratándolos como adultos, como socios, con dignidad y respeto, permitiéndoles que desarrollen su capacidad de innovación con la que pueden responder rápida y oportunamente ante los cambios (Peters and Waterman, 1982, p. 254).

Es posible evidenciar que una organización que cuenta con una cultura orientada hacia la calidad da gran importancia al mejoramiento de las condiciones del recurso humano *“No se puede incrementar la calidad en forma permanente si no se consigue mejorar la calidad humana, la educación y la calidad de vida de las personas que hacen los productos y servicios”* (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 25); igualmente, se preocupa por mejorar la calidad en las actitudes, en la responsabilidad social, en sus proveedores, en sus sistemas administrativos y en los productos y servicios suministrados a los consumidores; en síntesis, la calidad se debe convertir en una cultura que guíe a las empresas hacia el futuro.

Esta filosofía requiere una evolución permanente que busque modificar o reorientar los valores que han estado fuertemente arraigados en la cultura empresarial, a través de la reducción del distanciamiento entre directivos y operarios al delegar mayor autonomía y autocontrol a estos últimos, además de la creación de una atmósfera que reduzca el temor al fracaso y en donde no se busquen culpables, utilizando los errores como un mecanismo de aprendizaje que permita identificar oportunidades de mejora; *“el éxito de una em-*

presa no radica en su crecimiento, ni siquiera solamente en su triunfo económico, sino en la consecución de sus objetivos, que tienen que ser tanto sociales como puramente materiales" (Udaondo, 1992, p. 36).

Un gran obstáculo al que deben hacer frente los promotores de esta filosofía es la resistencia generada ante el temor a modificar la manera tradicional de hacer las cosas, debido a que se concibe el cambio como una amenaza más que como una oportunidad. Esta resistencia puede presentarse en cualquier nivel jerárquico, siendo consecuencia de factores como la amenaza que representaría la pérdida de estatus, la falta de conocimiento y credibilidad en los cambios y sus beneficios, la poca importancia dada a éstos por no considerarse fundamentales, la falta de objetividad en el diagnóstico interno reflejado en el conformismo, los mitos culturales arraigados en la mente de los individuos, la reducida confianza de los miembros de la organización en sus propias capacidades, entre otros. Así, es importante que la empresa cuente con una cultura organizacional sólida que le permita tener un conocimiento de sí misma, disminuyendo de esta manera el nivel de incertidumbre y el sentimiento de inseguridad generado a la hora de introducir un cambio en su interior.



Elementos de la cultura organizacional enfocada hacia la calidad

El fortalecimiento de los elementos culturales en el interior de las organizaciones constituye un factor esencial en el logro de los objetivos empresariales, al cumplir con un papel unificador y homogeneizador del comportamiento de los individuos, quienes comprenden qué es lo que se espera de ellos, facilitando de esta forma la consecución de dichos objetivos. Entre los elementos más significativos que hacen parte de una **cultura organizacional enfocada hacia la calidad** se pueden mencionar los siguientes:

Compromiso de la alta dirección

La iniciativa de orientar a una organización en torno a la calidad debería surgir de las directivas, al tener éstas una total convicción sobre sus beneficios y hacerla parte de las actividades desarrolladas diariamente. Esta convicción debe ser transmitida por medio de su ejemplo y compromiso, cumpliendo así con su papel de líderes principales, de tal forma que los individuos confíen en la credibilidad del proceso que se llevará a cabo y se involucren activamente en el mismo.

La alta dirección es responsable de garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente al través del establecimiento de los procesos necesarios para tal fin, de promover y dirigir la mejora continua, y de asegurar el acceso a los recursos necesarios para lograr el éxito en la implementación de esta cultura, haciéndola parte del proceso de gestión adelantado por la empresa por medio de la formulación de la misión, visión, objetivos, metas, planes y políticas de calidad. Igualmente, las directivas deben ser las encargadas, tanto de reconocer públicamente los esfuerzos de los trabajadores en cuanto a los proyectos adelantados que conduzcan a un mejoramiento de la calidad, como de otorgar recompensas que lleven a incrementar su nivel de motivación. De esta forma, es posible deducir que sin un compromiso constante y una visión a largo plazo de la alta gerencia este proceso fracasará, debido a que sus resultados no se evidencian en forma inmediata y su implementación exitosa requiere un gran esfuerzo y dedicación que implica la superación de obstáculos a través del tiempo.

Enfoque hacia el cliente

El cliente debe ser quien motive el cambio organizacional al convertirse en el centro de los procesos y actividades desarrollados por la empresa, la cual debe

buscar de manera permanente su identificación, satisfacción y superación de sus expectativas y necesidades, conduciendo al desarrollo de procesos de mejora continua en su interior. Dado que su satisfacción se convierte en un valor compartido por todos, son igualmente importantes las necesidades, tanto de los clientes internos, quienes necesitan que sus requerimientos sean tenidos en cuenta y atendidos oportunamente para el logro de sus actividades, como de los clientes externos, quienes esperan adquirir bienes y servicios de calidad. Así, la empresa debe escuchar y aprender de sus clientes, de tal manera que sus sugerencias e ideas sean plasmadas en productos y servicios innovadores a través de la creación de una cultura corporativa que enfoque los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de tal fin.

Participación y autocontrol

La cultura de calidad debe ir acompañada de la participación activa de todos los miembros de la organización, involucrando a los niveles inferiores en el proceso de toma de decisiones y creando un clima favorable para la innovación, el desarrollo de aptitudes y habilidades, el trabajo en equipo y la autoevaluación, que fomente la lealtad, el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa. Para esto es necesario que la alta gerencia esté dispuesta a delegar una mayor autonomía, al reconocer que son ellos los que realmente conocen el funcionamiento de los procesos por estar en contacto permanente con los mismos, y por ende, requieren herramientas apropiadas para controlar y retroalimentar continuamente el desarrollo de sus actividades.

Una inadecuada interpretación de la participación puede convertirse en un obstáculo en la creación de una cultura de calidad, en la medida en que, por un lado, los directivos podrían resistirse ante la idea de ceder parte de su poder a través de una mayor delegación de autonomía a sus subalternos, y por el otro, los trabajadores podrían interpretar esta participación como un mecanismo encaminado a aumentar su carga laboral. Para superar este obstáculo se requiere el fomento de una confianza mutua entre directivos y trabajadores, de tal forma que los primeros creen en las capacidades de sus subalternos en la elaboración y mejora permanente de bienes y servicios de calidad, y éstos a su vez confíen en el mensaje transmitido por los directivos relacionado con la obtención de beneficios mutuos y así, estén dispuestos a aceptar la responsabilidad delegada.

Aprender de los errores

Un clima basado en la confianza conduce a que no se busque ocultar los errores y las dificultades por temor a que se tomen represalias en contra de los responsables, permitiendo que estos obstáculos se evidencien como posibilidades de mejora y actuando de forma pertinente y oportuna. Así, la manera más efectiva de mejorar la calidad e incrementar el nivel de productividad de los trabajadores se da a través de un aprendizaje basado en el reconocimiento de sus propios errores, contribuyendo a que ellos mismos sean capaces de encontrar la solución más adecuada e implementarla oportunamente en su sitio de trabajo, al comprender que es preferible identificar y corregir las equivocaciones a tiempo que al final del proceso, en donde se incurriría en mayores costos por concepto de productos defectuosos o por el deterioro de la imagen de la organización.

Comunicación directa y permanente

La comunicación cobra gran relevancia por ser una herramienta que permite la interrelación y la retroalimentación tanto interna como externa a través de la transmisión de flujos de información que contribuyen al logro de una mayor competitividad. Unos canales adecuados permiten la divulgación y comprensión de los objetivos empresariales; además, contribuye a incrementar la efectividad del proceso de toma de decisiones en la medida en que la información fluya en todos los sentidos, de tal modo que la solución a los problemas se encuentre en el momento y en el lugar oportunos.

Liderazgo

El liderazgo, a diferencia de la función de dirección relacionada con el ejercicio del poder, tiene en cuenta las necesidades y los objetivos de los individuos con el fin de incrementar el nivel de productividad de éstos, lo cual se logra principalmente a través de la acción del líder, quien al utilizar su capacidad de convencimiento y su carisma, permite que los individuos encuentren sentido y significado a su trabajo y lo realicen de manera voluntaria y comprometida.

El estilo de liderazgo que se requiere dentro de una cultura organizacional orientada hacia la calidad debe buscar una mayor democratización del proceso de toma de decisiones, la cual se logra por medio de la capacidad del líder para concertar antes que imponer, dotando a su equipo del conocimiento y recursos

necesarios que le permitan solucionar adecuadamente los problemas inherentes a su trabajo, dentro de un clima que incentive la iniciativa, la colaboración, la innovación, el compromiso y la lealtad. La figura del líder desempeñar un papel muy importante al estar presente en todos los niveles de la organización, siendo el principal creador y reforzador de valores y significados en su interior: *"el líder es el creador o sostén de la cultura organizacional orientada a la calidad y el servicio y es él o los líderes, quienes al final de cuentas hacen o no competitivas a las organizaciones"* (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 147).

Estructura organizacional flexible y adaptable

Tradicionalmente las organizaciones han respondido a la complejidad con estructuras y sistemas igualmente complejos, lo que en vez de facilitarle su capacidad de respuesta, obstaculiza su proceso de adaptación y acoplamiento ante las nuevas circunstancias. Sin embargo, dado el dinamismo que caracteriza en la actualidad el contexto bajo el cual operan las empresas, la elección del tipo de estructura organizacional que se debe adoptar en su interior las hace más o menos competitivas, en la medida en que ésta sea sencilla y flexible, responda a la necesidad de eficiencia, permita innovar y sea capaz de responder rápida y oportunamente a las exigencias del entorno. Esta nueva estructura menos burocrática debe permitir un mayor acercamiento entre los niveles jerárquicos superior e inferior, lo cual contribuye a que exista una mayor comunicación entre los mismos y un proceso de toma de decisiones descentralizado, mucho más efectivo y participativo, basado en la conformación de grupos de trabajo pequeños, que aunque no son visibles en el organigrama, facilitan la flexibilidad, la identificación y la solución de problemas.

Clima organizacional agradable

El clima organizacional refleja las percepciones que los individuos tienen con respecto a su medio laboral, las cuales son el resultado de la interacción y de experiencias particulares de cada individuo durante su permanencia dentro de la empresa. Su adecuado conocimiento proporciona retroalimentación con respecto a las apreciaciones de los trabajadores relacionadas con elementos como estilos de dirección y liderazgo, sistemas de comunicación, incentivos y remuneración, relaciones interpersonales, solución de conflictos, nivel de formalismo y estructuración, grado de autonomía y responsabilidad, capacidad de asumir riesgos,

y sentido de pertenencia, entre otros, sirviendo de base para introducir cambios necesarios en sus actitudes y conductas o en las características del ambiente laboral que contribuyan a la creación y sostenimiento de un clima organizacional agradable.

Innovación y creatividad

En la actualidad la innovación cobra gran importancia para las organizaciones, en la medida en que les permite superar las necesidades y expectativas de los consumidores a través de bienes y servicios novedosos con los cuales logran una diferenciación en el mercado. A pesar de su importancia, un gran obstáculo al que han debido hacer frente las organizaciones ha sido la resistencia ante ideas innovadoras que contradigan los paradigmas que tradicionalmente han imperado en su interior, por lo que no es suficiente contar sólo con un recurso humano calificado, sino que además es necesario que éste se encuentre orientado hacia el cambio y la creatividad, complementado con la existencia de un real compromiso gerencial derivado de la comprensión de que éste es un proceso que requiere constancia y tiempo para evidenciar sus resultados. Para ello es necesario que la alta dirección fomente un espíritu y una mentalidad innovadora que permita el desarrollo de nuevos productos o mejoras en los ya existentes, reconociendo los méritos de quienes crean y desarrollan nuevas ideas. De esta manera es vital que la empresa cuente con personas de mentalidad abierta capaces de trabajar en equipo y de tomar iniciativa, de ser creativas, perseverantes y autónomas, de tal forma que desarrollen ideas innovadoras encaminadas a generar valor agregado y beneficios tanto para ellos como para la organización a la cual pertenecen.

Motivación

La motivación en las empresas orientadas hacia la calidad constituye un elemento clave para el logro de sus objetivos, en la medida en que actúa como elemento integrador y unificador de los intereses organizacionales con los de las personas que la constituyen. Igualmente, la calidad como filosofía se convierte en un factor de motivación muy efectivo, debido a que los individuos valoran el trabajo bien hecho, y por ende, se esfuerzan en realizarlo de la mejor manera posible contribuyendo a incrementar su nivel de motivación al ver el fruto de sus esfuerzos reflejado en el proceso de mejora continua adelantado por la organización.

Dicha motivación puede ser reforzada tanto positiva como negativamente, afectando de manera directa el nivel de desempeño; así, si se utilizan mecanismos de castigo y amenaza para corregir las equivocaciones cometidas por un trabajador, éste no se sentirá incentivado a superarlas y opondrá resistencia a mejorar las actividades que realiza: *"póngasele a un individuo la etiqueta de perdedor y él se comportará como tal"* (Peters and Waterman, 1982, p. 57). Por el contrario, si el trabajador es reforzado positivamente se sentirá motivado a mejorar su desempeño actual y verá en sus equivocaciones una oportunidad de mejora.

Es aquí donde se hace relevante el papel de la alta dirección, al ser la responsable de contribuir a la creación de un clima de trabajo agradable en donde los individuos se sientan a gusto y las directivas elogien su buen desempeño al reconocer públicamente sus esfuerzos y resultados obtenidos, utilizando diversos incentivos que deben ser coherentes con la cultura y características particulares de cada organización.

Empoderamiento

Es una forma de trabajar en equipo que reúne varios de los elementos anteriormente descritos, y se caracteriza por concebir a los trabajadores como individuos que contribuyen a la solución de problemas detectados a través de su participación en el establecimiento de una nueva forma de hacer las cosas, lo cual incentiva el trabajo en equipo y el aumento del nivel de productividad y desempeño de sus integrantes.

Una organización con empoderamiento se caracteriza por incentivar la innovación y la creatividad, por buscar el mejoramiento de la calidad de las actividades desarrolladas y el incremento de las habilidades de los individuos en su puesto de trabajo, por otorgar al individuo un mayor control sobre las decisiones tomadas con respecto a las tareas que lleva a cabo, por buscar la satisfacción del cliente y por tener una orientación al mercado. Sus integrantes desean que se les delegue un mayor nivel de responsabilidad al ser conscientes de la importancia de su contribución en el logro del fin último de la organización, por lo que se sienten comprometidos con la óptima realización de las actividades que les corresponde siendo iniciadores de acciones encaminadas a la mejora sustancial de los resultados.

Estas organizaciones nacen de la comprensión por parte de la alta gerencia, de que el empoderamiento no es una forma de perder el control sino, por el contrario, es una herramienta que les permite recibir ayu-

da de los demás al partir de la premisa de que el trabajo es responsabilidad de todos. El gerente con empoderamiento satisface la necesidad de los integrantes de la empresa de sentirse útiles y hace que éstos conciban el trabajo como la forma en que pueden llegar a desarrollarse integralmente.

Aprendizaje organizacional

En la actualidad las empresas se enfrentan a grandes retos, por lo que el buen manejo del conocimiento y la información representa una ventaja competitiva que contribuye al posicionamiento de las mismas en el mercado. De esta forma, el conocimiento se convierte en uno de los valores más preciados en la búsqueda del aprendizaje organizacional, fruto del aporte y la experiencia adquirida diariamente por los individuos, lo cual permite desarrollar capacidades de anticipación y adaptación permanente ante los cambios.

Las organizaciones que viven en constante aprendizaje se caracterizan por hacer de su recurso humano el centro que las guía en la búsqueda del éxito, delegándoles responsabilidad y autonomía, por considerar al trabajo en equipo *"la unidad fundamental de aprendizaje"* (Senge, 1992, p. 20), por tener una visión compartida, por ser flexibles y por encontrarse orientadas al mercado, respondiendo oportunamente a las necesidades emergentes tanto de los consumidores como de la sociedad en general, cumpliendo de



esta manera con su responsabilidad social. También se caracterizan por poseer un alto componente de informalidad, el cual les facilita la adopción de procesos de cambio y fortalece la capacidad de adaptación que debe desarrollar permanentemente en su interior.

El aprendizaje organizacional debe ir acompañado del desarrollo simultáneo, tanto del capital emocional entendido como la dimensión afectiva, emotiva e intuitiva presente en la relación entre los trabajadores y la organización, como del capital intelectual que representa la experiencia y el cúmulo de conocimientos adquiridos por la empresa a través del desarrollo de tecnología, de procesos de información y de habilidades de su recurso humano.

Luego de haber analizado cada uno de los elementos anteriormente mencionados, es posible concluir que la calidad es un factor que ha revolucionado la manera de concebir y de dirigir las empresas, llevando consigo un cambio en la cultura organizacional que ha sido enriquecida con la incorporación de dichos elementos. *"No hay otra cosa como la calidad. Es la palabra más importante en estas empresas. La calidad lleva a pensar en la innovación: en hacer lo mejor que se pueda por cada cliente y con cada producto. Por lo tanto, es una motivación para la productividad. Despierta el entusiasmo, el enfoque externo. El empeño por hacer lo mejor afecta prácticamente a todas las funciones de la empresa"* (Peters and Waterman, 1982, p. 298).

Estudio práctico de casos

Con el fin de evidenciar la manera en que un sistema de gestión de calidad se vivencia en el interior de una organización y en qué medida la cultura corporativa apoya su implementación y mantenimiento en el tiempo, se llevó a cabo un estudio detallado de cuatro organizaciones que buscaran y tuvieran certificado su sistema por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación Icontec (Caicedo y Caldas, 2002):

- Incolbestos S. A.
- Hilacol S. A.
- Compensar
- Inducarton

INCOLBESTOS S. A. es una empresa del sector automotriz dedicada a la producción de sistemas de fricción y partes para frenos, que empezó a trabajar en gestión de calidad total en el año 1986, siendo la

primera organización en Colombia en implementar un sistema bajo los lineamientos de la norma ISO 9000, gozando en la actualidad de reconocimiento tanto en el mercado nacional como en el internacional por ser una empresa líder en calidad.

HILACOL S. A. es una organización del sector textil dedicada a la producción y comercialización de prendas casuales y productos para el hogar, que empieza a trabajar en la implementación de un sistema de gestión de calidad en 1996 como consecuencia de un proceso de modernización de la gestión que buscaba hacer frente a la difícil situación económica por la que atravesaba, la cual la condujo a entrar en un proceso de concordato, siendo la única empresa certificada bajo estas condiciones en 1999. HILACOL aplazó la renovación del contrato de certificación debido a las dificultades internas que le han impedido cumplir con la totalidad de los requisitos establecidos bajo la nueva versión de la norma ISO 9001, siendo necesario anotar que este estudio fue llevado a cabo cuando aún estaba vigente dicha certificación.

COMPENSAR es una empresa de gran tamaño reconocida por su crecimiento y dinamismo, la cual está dedicada a la prestación de servicios de seguridad social, direccionada bajo un modelo de calidad total; inició su proceso de sensibilización en 1987 y recibe la certificación de su sistema en los servicios de vivienda, educación, eventos, subsidio familiar, Centro de Entretenimiento Familiar, y crédito, bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2000 en agosto de 2002. La investigación correspondiente fue realizada cuando la caja de compensación se encontraba en proceso de búsqueda del certificado.

INDUCARTON es una empresa del sector gráfico dedicada al desarrollo y producción de cajas plegadizas destinadas al empaque de productos de consumo masivo, en donde la preocupación por la calidad nace en 1985 cuando es adquirida por los actuales dueños, quienes ven en ésta una de las mejores formas de lograr competitividad dentro del mercado. Es una organización de tamaño reducido, siendo el primer proveedor de cajas y empaques plegadizos en obtener la certificación bajo los parámetros establecidos en la norma ISO 9001:2000 en el año 2001.

Así fue posible analizar el funcionamiento de un sistema de gestión de calidad en organizaciones dedicadas a la producción y prestación de servicios, de diferentes tamaños, con condiciones económicas distintas, con enfoques disímiles hacia la calidad, y con diversos grados de madurez en su cultura organiza-

cional. Igualmente se pudo analizar el proceso de certificación de los sistemas en diferentes etapas, estando en el momento de estudio INDUCARTON certificada bajo la norma ISO 9001:2000. INCOLBESTOS S. A. con la norma ISO 9001-2:1994, COMPENSAR buscando ser certificada con la ISO 90001:2000, e HILACOL S. A., que aplazó la renovación de su certificación que estuvo vigente hasta abril de 2002 bajo la norma ISO 9002:1994.

A través de esta investigación fue posible evidenciar que en la adopción de enfoques administrativos orientados hacia la calidad es primordial contar con una sólida y dinámica cultura empresarial que contribuya a su fortalecimiento en el tiempo, siendo fundamental tener en cuenta el contexto sociocultural del país, así como las condiciones propias de cada una de las organizaciones en donde se decida implementar dichos enfoques. Esta cultura se solidifica en la medida en que son reforzados sus elementos más importantes como los valores que orientan el comportamiento de los individuos hacia el logro de objetivos, los símbolos que buscan dotar de identidad al trabajador con la organización mediante elementos altamente valorados por éstos, los ritos que constituyen espacios en donde se busca consolidar los elementos que fundamentan la cultura corporativa, los héroes que gozan de reconocimiento y admiración y constituyen modelos de comportamiento a seguir, y los mitos que representan las creencias que han imperado durante mucho tiempo y que pueden facilitar u obstaculizar la implementación de un nuevo enfoque que siga los lineamientos basados en la calidad.

La implementación de un sistema de gestión de calidad, como cualquier proceso de cambio, genera cierto nivel de resistencia que es mayor en la medida en que dicho sistema vaya en contra de los fundamentos de la cultura que impera en el interior de la organización, debido a que implica pasar de la informalidad en la ejecución del trabajo a una mayor formalización y estandarización de los procesos adelantados por la empresa, y en algunas ocasiones a modificar la manera como tradicionalmente se han venido desarrollando las actividades. Este nivel de resistencia se ha aminorado gracias al enfoque dado en la norma ISO 9001:2000, la cual promulga la documentación de aquellos procesos más relevantes que generan valor agregado en la consecución de los objetivos de calidad, además de verse como una herramienta capaz de adaptarse a las condiciones propias de cada organización.

Otra causa de resistencia al cambio evidenciada durante este proceso de implementación es la concepción de que las actividades que acompañan el sistema representan una mayor sobrecarga de trabajo y responsabilidad no remunerada, siendo posible minimizar su efecto en la medida en que se logra que la calidad sea vista como un mecanismo facilitador en el desarrollo de las labores asignadas, al brindar la posibilidad de tener una mayor claridad y orden con respecto a lo que se espera de cada una de las funciones establecidas, al igual que da trazabilidad y dota de las herramientas necesarias para llevar a cabo un seguimiento y retroalimentación permanente que permite a cada uno de los dueños del proceso tener más seguridad y confianza con respecto a la forma como se desempeña en su puesto de trabajo.

Para evitar esta resistencia, la decisión de implementar dicho sistema no debe obedecer al seguimiento de una moda, sino que debe ser el resultado de una convicción con respecto a los beneficios que acompañan una filosofía en donde la calidad constituye uno de los elementos que la sustentan. Esta filosofía aboga por la creación de espacios que permitan la participación, el liderazgo, la motivación, la innovación, la autonomía, el empoderamiento y el autocontrol, con el fin de lograr el compromiso y comprensión de las ventajas de este enfoque por parte de todos; sin embargo, en algunas ocasiones su adopción no va acompañada de un estilo de dirección que brinde los recursos y los medios necesarios para vivenciar estos principios, cayendo en contradicción al no existir coherencia en cuanto a lo que se promulga y lo que realmente se hace, lo cual conduce a una pérdida de credibilidad y confianza con respecto a los lineamientos promovidos por la alta dirección.

Así, antes de adoptar cualquier sistema de gestión en el interior de una organización es necesario el conocimiento previo de su cultura con el fin de extraer aquellos elementos que no vayan en contra de los principios que la fundamentan, sino que por el contrario, sean vivenciados y compartidos por todos en el día a día. De la misma manera es necesario recalcar que la implementación de dichos sistemas requiere el conocimiento previo de los objetivos que se persiguen con el fin de minimizar el nivel de resistencia que caracteriza a estos procesos de cambio, además del entendimiento de que es necesario contar con suficiente perseverancia para obtener los resultados esperados, los cuales son evidenciados generalmente a largo plazo. Por esta razón, es esencial el recono-

cimiento del papel que desempeña el trabajador como principal agente de cambio y actor social del que depende en gran medida el éxito en el logro de los objetivos y las metas establecidas.

Dentro de este proceso de orientación hacia la calidad cobra gran significado el compromiso de la alta dirección, al ser la que posibilita la permanencia y el fortalecimiento de dicha orientación en el tiempo mediante el suministro de los recursos y las herramientas necesarias para el logro de tal fin, además de ser los principales líderes y promotores de esta filosofía a través de su ejemplo, logrando así la existencia de una convicción compartida por todos los integrantes de la empresa. Si bien es cierto que la iniciativa de implementar el sistema debería nacer de la alta gerencia, esto no siempre se presenta ya que en algunas ocasiones la iniciativa surge en los niveles medios, caso en el que es necesario lograr el convencimiento del grupo directivo con respecto a los beneficios que conlleva la adopción de un sistema de esta naturaleza. Adicionalmente, la cabeza de la organización debe ir más allá del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001, debido a que en ella se estipula la asignación de responsabilidades más que la creación de un compromiso en donde la calidad esté presente en todos los ámbitos de la empresa y sea concebida como una estrategia de competitividad y diferenciación dentro del mercado. Sin un verdadero compromiso y una visión a largo plazo de la alta gerencia se pone en riesgo la credibilidad y permanencia del sistema, llevando a una gran pérdida representada en tiempo, trabajo y costos como consecuencia de la falta de claridad con respecto a los objetivos que se pretendía alcanzar a la hora de optar por implementarlo.

Por otra parte, dentro de este enfoque es necesario que los esfuerzos giren en torno a la satisfacción y superación de las necesidades de los clientes, en la medida en que éstos son los que tienen el poder de negociación y son quienes definen las características que esperan al adquirir o hacer uso de un producto o servicio, siendo la calidad el resultado del cumplimiento de sus requisitos y no del seguimiento de parámetros definidos dentro de la empresa. Es así como debe existir una preocupación por la identificación y conocimiento de los clientes, lo cual se logra a través de una retroalimentación constante y un aprendizaje permanente, en la medida en que sus opiniones y sugerencias son plasmadas en mejoras en los procesos y productos que redundan en beneficios tanto para éste como para la organización. Dicho objetivo no siempre

se logra como consecuencia de una inadecuada interpretación de sus necesidades y expectativas, cayendo en la equivocación de seguir indicadores establecidos internamente que buscan medir la calidad a lo largo del proceso sin constatar si realmente este seguimiento genera valor agregado y es coherente con lo que el cliente espera recibir.

Cabe anotar la gran importancia que cobra la identificación y satisfacción del cliente interno en la medida en que de éste depende la consecución de los objetivos empresariales y la creación de un ambiente propicio en el que cada quien comprenda la importancia de su papel en el establecimiento de una cultura de calidad orientada hacia la satisfacción del cliente externo, siendo necesario un proceso de sensibilización permanente que inicie desde el mismo momento en que el trabajador ingresa a la empresa.

Igualmente es vital contar con una auténtica cultura participativa, gracias a que se fomenta el sentido de pertenencia y compromiso de los individuos al sentir que sus ideas tienen eco y que han contribuido a los logros alcanzados por la organización. Para esto es necesaria la creación de espacios que posibiliten el reconocimiento colectivo antes que individual a través del fortalecimiento del trabajo en equipo encaminado a la identificación de oportunidades de mejora y el planteamiento de soluciones ante las dificultades evidenciadas, entendiendo su efecto sinérgico sobre los resultados esperados. Sin embargo, en algunas ocasiones la delegación de una mayor participación y autonomía es mal interpretada como consecuencia, por un lado, de la resistencia de los directivos ante la idea de ceder parte de su poder, y por el otro, de la concepción de los trabajadores de que dicha participación involucra mayor responsabilidad y carga laboral. Por otra parte, los modelos de gestión participativa que deben ir de la mano con los sistemas de gestión de calidad generalmente son implementados de manera parcial y combinados con prácticas tayloristas, cayendo de esta manera en contradicciones al abogar por una mayor intervención y contribución de los trabajadores, sin crear los suficientes espacios y delegar la autonomía necesaria para involucrar a todos en el proceso de orientación hacia la calidad.

De igual forma, dentro de la mejora continua del sistema es fundamental un aprendizaje del error que conduzca a una retroalimentación constante y que contribuya a evitar la reincidencia de los problemas en el futuro, al identificar sus causas y propender por eliminarlas o controlarlas mediante la toma de accio-

nes correctivas, además de facilitar la construcción de una memoria histórica que permita establecer la manera de actuar ante situaciones similares de modo pertinente y oportuno. Es así como se requiere que los trabajadores cuenten con los conocimientos y herramientas necesarios para identificar y dar seguimiento a las fallas que se pueden presentar durante el proceso y a las causas de las no conformidades evidenciadas.

El sistema de gestión de calidad contribuye a concebir las equivocaciones como una oportunidad de aprendizaje promoviendo el reconocimiento de cada trabajador como dueño de su proceso en la medida en que a través del análisis de sus errores puede mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, además de retroalimentar a los demás con sus experiencias y vivencias personales con el fin de prevenir su reaparición. Esta nueva cultura debe ir acompañada de un cambio en la mentalidad de todos los miembros de la organización, principalmente de las directivas que tradicionalmente han buscado culpables antes que soluciones y que han atribuido los fracasos a la falta de voluntad de los empleados más que a su poco interés y compromiso.

La comunicación constituye otro factor clave al ser concebida como un proceso de retroalimentación constante que requiere la identificación previa de sus objetivos y necesidades, de tal forma que se cuente con un flujo de información eficaz, evitando la distorsión de los mensajes y posibilitando la creación de canales que permitan a la organización interrelacionarse tanto consigo misma, como con el entorno que la rodea. El sistema contribuye a que exista una mayor preocupación por interactuar permanentemente con los diferentes agentes que influyen en la obtención de productos y servicios de calidad, con el fin de identificar en el caso de los clientes, tanto aquellas necesidades que se pueden evidenciar como aquellas que no se manifiestan fácilmente, y en el caso de los proveedores, llevar a cabo un seguimiento en cuanto a su capacidad para cumplir con los requisitos establecidos por la empresa y a su vez promover su desarrollo en pro de una mejora para ambas partes. Así mismo el sistema contribuye a una mayor formalización que da claridad en cuanto al rumbo estratégico y los objetivos que se persiguen con el desarrollo de las actividades adelantadas internamente, siendo ideal que esté acompañado de canales informales que den cabida a un flujo de información ágil y a una comunicación directa en donde sea posible conocer el grado de satisfacción tanto del cliente interno como del exter-

no, y en donde los individuos puedan manifestar dentro de un ambiente propicio sus inquietudes y sugerencias de una manera abierta y espontánea. Además es necesario fomentar la creación de espacios que posibiliten el intercambio de información tanto de manera vertical como horizontal, facilitando así la toma de decisiones efectivas y la interacción entre las diferentes áreas con que cuenta la empresa.

Otro elemento esencial que debe acompañar un proceso de cambio de esta naturaleza está representado en el liderazgo, debido a que quien lo ejerce es el principal promotor de una cultura orientada hacia la calidad y el reforzador de valores, principios y significados en el interior de la organización; es así como la alta dirección debe asumir su papel de líder principal al utilizar además de su capacidad de convencimiento, su ejemplo para dirigir los esfuerzos de los individuos hacia objetivos comunes con el fin de darle credibilidad a este proceso. Sin embargo la adopción del sistema no siempre va acompañada de un auténtico liderazgo que busque persuadir antes que imponer y en donde quien lo ejerce es un total convencido de la filosofía que promulga, dándosele prelación al aspecto técnico antes que al componente humano al existir una falencia en el fomento del liderazgo en todos los niveles de la organización.

De esta forma se requiere un estilo de liderazgo participativo que promueva una mayor descentralización en el proceso de toma de decisiones al buscar la concertación antes que la imposición, dotando a los individuos de los conocimientos y recursos necesarios para que igualmente ellos lideren su puesto de trabajo y estén en capacidad de hacer frente a los problemas inherentes al desarrollo de las actividades que les han sido delegadas.

El sistema debe contar además con una estructura organizacional que le permita ser dinámico y adaptarse oportunamente ante las nuevas situaciones del entorno y que busque responder de manera eficaz ante las necesidades cambiantes de los consumidores. Sin embargo, generalmente su implementación no va acompañada de una modificación en la estructura formal que reduzca el número de niveles jerárquicos y que contribuya significativamente a una descentralización en la toma de decisiones, a pesar de que se crean equipos de trabajo que apoyan dicha estructura y que no son visibles dentro del organigrama.

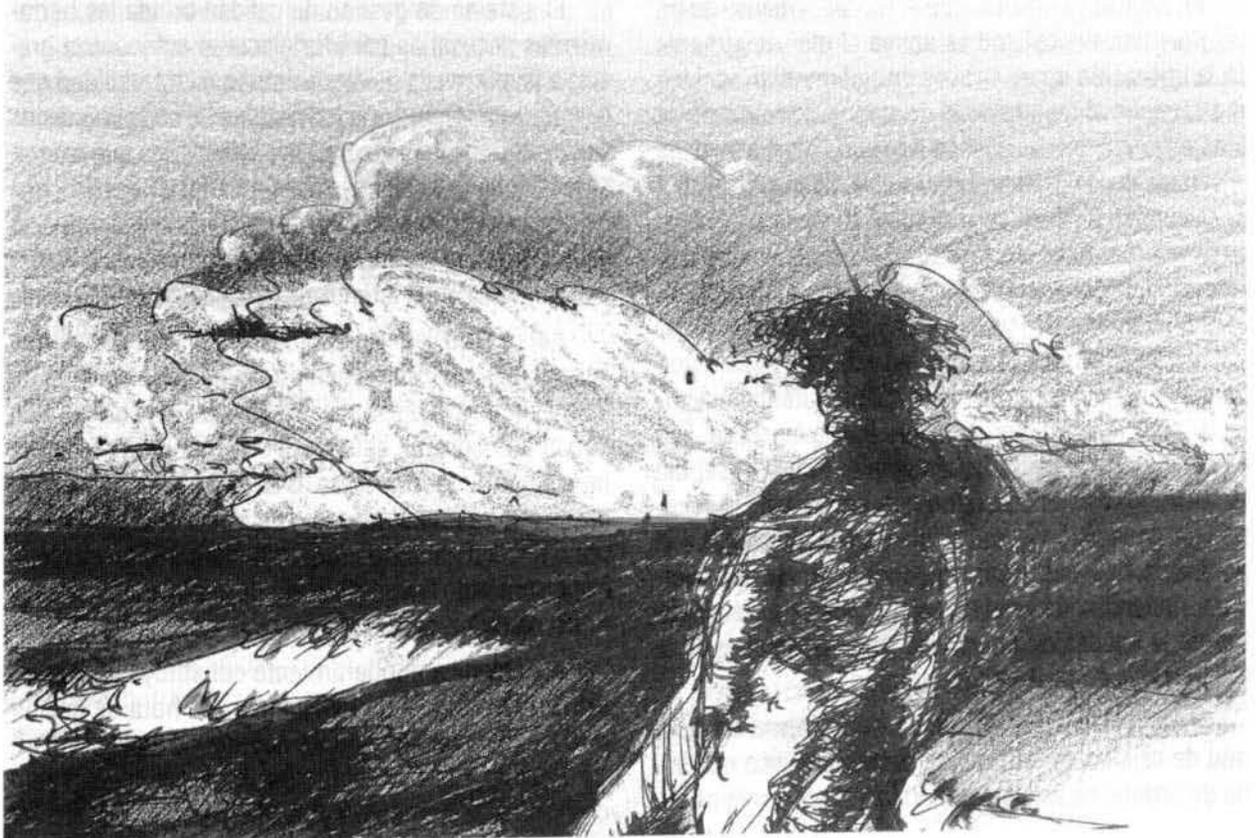
Así mismo ha sido posible evidenciar que aún imperan estructuras de tipo funcional dentro de las

empresas que cuentan con este tipo de sistemas en donde la decisión última es tomada por la alta dirección, aunque en algunas de ellas este proceso parte de la base y asciende hasta llegar a la cabeza, descendiendo posteriormente en forma de cascada y contribuyendo a que dichas decisiones, a pesar de que ser tomadas de manera más lenta, sean implementadas rápidamente gracias a un mayor entendimiento e involucramiento de todos. De igual forma, estas organizaciones se caracterizan por contar con un enfoque basado en procesos que es coherente con la nueva versión de la norma ISO 9000, el cual les permite tener una visión sistémica de sí mismas, existiendo una mayor interacción e interrelación entre sus diferentes áreas o divisiones e identificando la importancia de cada proceso en el logro del objetivo final.

Por otra parte, el contar con un clima organizacional agradable favorece significativamente la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad al existir un ambiente propicio para comprometer a los individuos con la orientación hacia la calidad y lograr un convencimiento con respecto a sus beneficios, de tal forma que el nivel de resistencia se reduzca gracias a una mayor receptividad ante el cambio. Es así como cobra gran importancia la medición periódica del clima organizacional con el fin de conocer el grado de satisfacción del cliente interno por ser

ésta una variable que influye directamente sobre el nivel de calidad, además de contribuir a la identificación de oportunidades que conduzcan a un mejor desempeño de las actividades desarrolladas internamente y a llevar a cabo una gestión del cambio que permita dirigir el comportamiento de los individuos hacia la obtención de los fines preestablecidos. Sin embargo, esta medición no se presenta de manera generalizada al obviarse su importancia en la obtención de mejores resultados y limitarse a las condiciones físicas y requerimientos técnicos del ambiente de trabajo, siendo menos notoria esta situación en organizaciones que acogen modelos de gestión de calidad que buscan ir más allá del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

Como consecuencia del enfoque al cliente que caracteriza a organizaciones que implementan sistemas de esta naturaleza, cobra gran significado la innovación y la creatividad como herramientas encaminadas al logro de una mayor competitividad. Esta innovación está dirigida principalmente al desarrollo de nuevos productos y servicios o a la mejora de los ya existentes, al igual que a la modernización tecnológica que contribuye al mejoramiento sustancial de los procesos. Para el logro de este objetivo se parte de fuentes de información tanto internas como externas en donde el trabajo en equipo, la voz del cliente y el



carga laboral, y por el otro, los jefes y directivos pueden considerar dicha delegación como una pérdida de control, obviando que el empoderamiento contribuye a que todos asuman su papel en el logro de las metas y objetivos establecidos, y por ende, pueden destinar mayor cantidad de su tiempo a planear antes que a ejecutar. Es así como fue posible evidenciar que éste es uno de los principales valores por fomentar, siendo necesario reforzarlo para conseguir un cambio de actitud ante las actividades asociadas al sistema.

Por su parte el aprendizaje organizacional posibilita, entre otras cosas, el desarrollo de la capacidad de la empresa para anticiparse y adaptarse a los cambios a los que debe hacer frente en el entorno en el cual se encuentra inmersa. Esta visión se ha visto enriquecida con la concepción holística de la nueva versión de la norma ISO 9000 gracias al enfoque sistémico que incorpora, el cual permite identificar la interrelación entre cada uno de los procesos y dar mayor importancia al cliente interno como principal motor en la generación de valor agregado en los productos y servicios que elabora, lográndose una mayor orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas presentes dentro del mercado.

Este aprendizaje es un proceso de nunca acabar que inicia desde el mismo momento en que un individuo ingresa a la organización, a través del proceso de inducción en donde se busca involucrarlo dentro de la filosofía empresarial y el enfoque hacia la calidad, creando y fortaleciendo posteriormente un compromiso mediante la realización de programas de capacitación que posibilitan el desarrollo integral del trabajador. Sin embargo, es necesario reforzar esta capacitación en la medida en que dentro de la norma se estipula el desarrollo de competencias que implican ir más allá del entrenamiento en el puesto de trabajo, siendo igualmente importante que estos programas estén dirigidos a todo el recurso humano con el fin de que sean agentes activos en el direccionamiento de la organización hacia la calidad.

La efectividad de la capacitación se debe evidenciar en una mejor realización de las actividades por parte de cada individuo, siendo posible medirse a través de una evaluación del desempeño encaminada a identificar tanto las fortalezas del trabajador como sus debilidades concebidas como oportunidades de mejora que contribuyen a su desarrollo personal y profesional. Esta evaluación constituye en algunas ocasiones una herramienta que condiciona la permanencia del trabajador dentro de la empresa, por lo que es vista

como un medio para buscar culpables, afectándose el sentido de pertenencia con la empresa y un auténtico compromiso del recurso humano con la calidad.

Igualmente, el sistema de gestión de calidad dota de las herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso de mejora continua que contribuye de manera significativa en el aprendizaje organizacional, haciendo a las empresas más receptivas ante las necesidades del cliente y más dinámicas y competitivas dentro del mercado.

Una orientación hacia la calidad genera beneficios no solamente para la organización sino para los entes con los cuales ésta interactúa; para la empresa estos beneficios se ven reflejados en una mayor organización derivada de la formalización y del conocimiento detallado de las actividades, en la claridad y agilidad en el flujo de información al concebir la comunicación como un proceso, en un mayor control de la calidad como consecuencia de la trazabilidad llevada a lo largo de la cadena de valor, en el aprendizaje organizacional a través del mejoramiento continuo, en el incremento del nivel de eficiencia en la utilización de los recursos, en un aumento en la interacción e interrelación entre los departamentos gracias a la contribución del enfoque basado en procesos, en el reconocimiento dentro del mercado, en gente con más conocimientos para el desarrollo de sus labores y con mayor conciencia de la importancia de su papel en el buen desempeño de la organización. Sin embargo, cabe resaltar que a pesar de que el desarrollo integral del recurso humano debería ser un beneficio derivado de una orientación hacia la calidad, éste no se hace evidente de manera generalizada debido a que su formación se ha enfocado en mayor medida a programas de entrenamiento más que a un proceso de capacitación que busque simultáneamente el desarrollo profesional y personal del individuo. De igual forma el incremento en el nivel de utilidades no constituye un beneficio común en todas las organizaciones analizadas, lo cual puede ser consecuencia de una inadecuada identificación de las necesidades del cliente, del débil compromiso del recurso humano con el cumplimiento de los requisitos establecidos por éste, de una reciente implementación del sistema, o de un reconocimiento alcanzado más que por poseer la certificación, por contar con una verdadera filosofía hacia la calidad.

Para el cliente dichos beneficios se ven reflejados en que éste pasa a ser el centro sobre el que gira el funcionamiento de las empresas al tener un mayor poder de negociación, siendo su voz escuchada y te-

nida en cuenta en la elaboración de productos y servicios dirigidos hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas cambiantes.

Por otra parte, los proveedores se ven beneficiados al ser involucrados dentro del mejoramiento continuo adelantado por la organización, preocupándose en mayor medida por incrementar el desempeño en el funcionamiento de sus procesos con el fin de responder adecuadamente ante los requisitos establecidos por la empresa. Del mismo modo los proveedores reciben retroalimentación de sus fortalezas y debilidades en cuanto a su nivel de cumplimiento con respecto a dichos requisitos, siendo posible identificar oportunidades de mejora que redunden en un desarrollo interno, a la vez que posibilite la entrega de suministros de calidad.

Adicionalmente la sociedad se beneficia como consecuencia de que la organización brinda estabilidad laboral y formación profesional a su recurso humano, contando así con individuos más capacitados y con empresas más competitivas que cumplen con requisitos reconocidos a nivel mundial y que contribuyen al desarrollo económico y social del país. Algunas organizaciones pretenden ir más allá al ser conscientes en mayor medida de su responsabilidad social, buscando que su filosofía trascienda e impacte de manera positiva el entorno que las rodea, al promover activamente la realización de programas encaminados a la creación de una cultura de calidad y mejoramiento continuo, además de un incremento en el bienestar y la calidad de vida de la población.

Así es posible concluir que la preocupación por la calidad en el interior de las empresas colombianas debe ir más allá de la obtención de un certificado o del seguimiento de un conjunto de normas, ya que implica replantear la forma de dirigir y manejar las empresas, siendo necesario incorporarla en su gestión de tal manera que haga parte de su cultura organizacional, de sus estrategias, de su estructura y de su estilo gerencial, convirtiéndose en un factor clave de éxito a la hora de incursionar tanto en el mercado nacional como en el internacional; de esta manera, la calidad debe formar parte de la cultura empresarial al convertirse en un nuevo valor y en una nueva forma de hacer las cosas.

Referencias

- Caicedo, Sugey Luz y Caldas, Marisol, 2002. Monografía: "La importancia de la cultura organizacional en la implementación y mantenimiento de Sistemas de Gestión de Calidad basados en la norma ISO 9000". Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- Cantú Delgado, Humberto, 1997. *Desarrollo de una cultura de calidad*. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill.
- Casares, David y Siliceo, Alfonso, 1996. *Planeación de vida y carrera*. México. Limusa. 2 ed., p. 26.
- Corporación Calidad, 2000. *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Santafé de Bogotá. Colciencias.
- Dávila, Carlos, 2001. *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá. McGraw-Hill. 2 ed.
- Drucker, Peter, 1991. *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. México. Hermes.
- Freire, José Luis, et al. *La nueva ISO 9000:2000: análisis comparativo con la ISO 9000:1994*. Madrid. Fundación Confemetal. s.f.
- Instituto de Normas Técnicas y Certificación, 2000. *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabularios*. Santafé de Bogotá. ICONTEC (NTC-ISO 9000).
- Kuczarski, Thomas, 1997. *Innovación*. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill.
- Marín, Henry, 1998. *Organización de aprendizaje: cultura organizacional, gerencia del cambio*. Medellín. Universidad Nacional de Colombia.
- Ogliastri, Enrique, 1988. *Gerencia japonesa y círculos de participación: experiencias en América Latina*. Bogotá. Norma.
- Peters, Thomas and Waterman, Robert, 1982. *En busca de la excelencia*. New York. Harper & Row. pp. 57, 254, 298.
- Scott, Cynthia D. y Jaffe, Dennis T, 1994. *Empowerment: cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. México, Iberoamericana S.A.
- Senge, Peter, 1992. *La quinta disciplina*. Barcelona. Granica. p. 20.
- Siliceo, Alfonso; Casares, David y González, José Luis, 1999. *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. México. McGraw-Hill. pp. 25, 147.
- Thevet, Maurice, 1992. *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid. Díaz de Santos.
- Udaondo, Miguel, 1992. *Gestión de calidad*. Madrid. Díaz de Santos. p. 36.
- Weiss, Anita, 1994. *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación: del taylorismo a la calidad total*. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Sociología.
- Yarce, Jorge, 2000. *Valores con una ventaja competitiva: cómo aprender a practicarlos personalmente*. Bogotá. Instituto Latinoamericano de Liderazgo.